

**СИСТЕМА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ
ЯК ЕЛЕМЕНТ
ЕФЕКТИВНО ПОБУДОВАНОЇ ТА РЕАЛІЗОВАНОЇ
ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

© О. М. Дем'яненко, ст. викладач, НТУУ «КПІ», Київ, Україна

В статье рассматривается и исследуется значение эффективно построенной системы финансового контролинга для процесса разработки и реализации финансовой стратегии предприятия.

The importance of the effectively built system of financial controlling for development and realization of financial strategy of enterprise process is consider and probed in the article.

Постановка проблеми

В сьогоднішніх ринкових умовах для забезпечення прибутковості і рентабельності підприємства, для стабільності його діяльності та можливостей розвитку в довгостроковій перспективі необхідно детально розробити фінансову стратегію підприємства, ефективна реалізація якої допоможе підприємству підвищити свою фінансову стійкість, платоспроможність та інвестиційну привабливість.

Фінансова стратегія дозволяє підприємству реально оцінити свої фінансові можливості та забезпечити максимальне використання внутрішнього потенціалу.

Аналіз попередніх досліджень

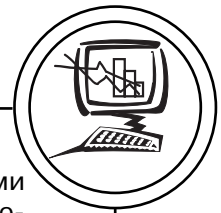
Процес розробки фінансової стратегії має складатися з таких взаємозв'язаних етапів, як аналіз діючої загальної і функціональної (фінансової) стратегії, постановка цілей і завдань фінансової стратегії, аналіз і оцінка зовнішнього і внутрішнього фінан-

сового середовища та фінансового потенціалу підприємства, вибір критеріїв оптимізації фінансової діяльності, оцінка стратегічних альтернатив, вибір найбільш перспективної фінансової стратегії, її реалізація, корегування фінансової стратегії та фінансовий контролінг стратегічних фінансових рішень.

Тобто останнім етапом розробки і реалізації фінансової стратегії є фінансовий контролінг, основним завданням якого є забезпечення відповідності прийнятих положень фінансової стратегії з тими положеннями, що реально можуть бути реалізовані, виявлення в розробленій стратегії можливих помилок і недоліків та забезпечення досягнення поставлених цілей.

До завдань даного етапу відноситься контролінг ефективності реалізації стратегії та встановлення ключових параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства.

Дослідженнями в галузі розробки теорії та практики фінан-



сового управління займалися зарубіжні економісти М. Портер, Р. Ансофф, П. Друкер, Ю. Бріггем. Серед вітчизняних фахівців варто виділити І. Бланка, В. Пастухову, С. Покропивного, В. Шелудько, Терещенка О. О., Собкову Н. Д.

Мета роботи

Метою даного дослідження є вивчення фінансового контролінгу стратегічних фінансових рішень, який є одним з найважливіших етапів в процесі розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства, а також опрацювання та узагальнення існуючого досвіду в даному напрямі.

Результати проведених досліджень

Стратегічним фінансовим контролем є організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх стратегічних рішень в області фінансової діяльності з метою реалізації його ефективною фінансовою стратегією. Тобто в загальній системі контролінгу, організованого на підприємстві, одним з центральних його блоків є саме фінансовий контролінг.

В рамках стратегічного фінансового контролінгу зусилля підприємства концентруються на виконанні таких основних завдань, як визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства, стратегічних факторів його успіху, стратегічних цілей підприємства і розробка його фінансової стратегії [1].

Система фінансового контролінгу на підприємстві базується на певних принципах, основними з яких є:

1. Спрямованість системи фінансового контролінгу на реалізацію розробленої фінансової стратегії підприємства.

Для того, щоб бути ефективним, фінансовий контролінг повинен носити стратегічний характер, тобто відображати основні пріоритети фінансового розвитку підприємства.

2. Багатофункціональність фінансового контролінгу.

Він повинен забезпечувати контроль реалізації пріоритетних показників фінансового розвитку не тільки по підприємству в цілому, але і передбачати можливість порівняння контрольованих показників з середньогалузевими та забезпечити взаємозв'язок фінансових показників з іншими важливими показниками господарської діяльності підприємства [2].

3. Орієнтованість фінансового контролінгу на кількісні стандарти.

Ефективність управлінських дій контролінгу значно зростає, якщо контрольовані стандарти діяльності виражені конкретними кількісними показниками. Це не означає, що контролінг не повинен охоплювати якісні аспекти — мова йде лише про те, що ці якісні аспекти повинні бути виражені в системі кількісних стандартів, що виключить різне їх тлумачення.

4. Відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу і фінансового планування.

В процесі організації внутрішнього фінансового контролю необхідно орієнтуватися на всю кількість раніше розглянутих систем і методів фінансового планування і аналізу [3].



5. Своєчасність операцій контролінгу.

Ця своєчасність полягає не у високій швидкості або частоті здійснення контрольних функцій, а у відповідності періодів контрольних і коректуючих дій періоду здійснення окремих операцій, пов'язаних з формуванням результатів фінансової діяльності. Головна умова своєчасності фінансового контролінгу полягає в тому, що він повинен дозволяти усунути поточні відхилення перш, ніж вони набувають серйозного характеру.

6. Гнучкість побудови контролінгу.

Фінансовий контролінг повинен бути побудований з урахуванням можливості пристосування до нових фінансових інструментів, норм і видів здійснення операційної, інвестиційної і фінансової діяльності та методів здійснення фінансових операцій. Без достатнього ступеню гнучкості система контролінгу не буде ефективною.

7. Простота побудови контролінгу.

Надмірна складність побудови фінансового контролінгу може вимагати суттєвого збільшення потоку інформації для його здійснення.

8. Економічність контролінгу.

Витрати по здійсненню фінансового контролінгу повинні бути мінімізовані з позицій їх відповідності ефекту цієї системи. Це означає, що обсяг витрат по організації контролінгу не повинен перевищувати розміру його ефекту [4].

З урахуванням перерахованих принципів можна сформулювати систему фінансового контролінгу на підприємстві, яка застосовується при розробці та реалізації фінансової страте-

гії та повинна будуватися за такими основними етапами, як:

1. Визначення об'єкту контролінгу.

Об'єктом фінансового контролінгу є управлінські рішення по основних аспектах фінансової діяльності підприємств.

2. Формування системи пріоритетів контрольованих стратегічних показників.

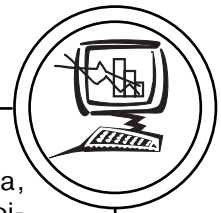
Вся система показників, які входять у сферу фінансового контролінгу, ранжується за значимістю. Такий підхід до формування системи контрольованих показників полегшує подальше пояснення причин відхилення фактичних величин від передбачених поставленими завданнями [5].

3. Розробка системи кількісних стандартів контролю.

Після того, як визначений і проранжований перелік контрольованих фінансових показників, виникає необхідність встановлення кількісних стандартів по кожному з них. Такі стандарти можуть встановлюватися як в абсолютних, так і у відносних показниках. Крім того, такі кількісні стандарти можуть носити стабільний характер. Стандартами виступають цільові стратегічні нормативи, показники перспективних планів, система державних або розроблених підприємством норм і нормативів.

4. Побудова системи моніторингу показників, які включаються у фінансовий контролінг.

Система моніторингу складає основу фінансового контролінгу, найважливішу частину його механізму. Система фінансового моніторингу являє собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за найважливішими



показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених, і виявлення причин цих відхилень.

5. Формування системи алгоритмів дій по усуненню відхилень є завершальним етапом побудови фінансового контролінгу на підприємстві [6].

При ефективно побудованій системі фінансового контролінгу на підприємстві досягається максимальна ефективність його показників в процесі реалізації фінансової стратегії підприємства, оскільки його завершальним етапом є здійснення (при необхідності) коректування програми його стратегічного фінансового розвитку. Таке коректування може здійснюватися при несподіваних змінах факторів зовнішнього фінансового середовища, що генерують істотні загрози реалізації фінансової стратегії і нейтралізувати які повною мірою неможливо, при несподіваних змінах факторів зовнішнього фінансового середовища, що створюють достатньо вагомі додаткові можливості фінансо-

вого розвитку підприємства, при зростанні внутрішнього фінансового потенціалу підприємства за рахунок додаткового ефекту, отриманого в результаті успішної реалізації стратегічних змін, при внесенні істотних об'єктивно обумовлених коректив в мету фінансової та загальної економічної стратегії підприємства.

Висновки

Фінансовий контролінг є одним з етапів, що мають надзвичайно великий вплив на формування етапів фінансової стратегії підприємства. Без ефективно розробленої системи фінансового контролінгу неможливо розробити і реалізувати з максимальним ефектом фінансову стратегію підприємства, так, як в рамках стратегічного фінансового контролінгу зусилля підприємства концентруються на виконанні таких основних завдань, як визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства, стратегічних факторів його успіху, стратегічних цілей підприємства і розробка його фінансової стратегії.

1. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібн. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. — Чернігів : ЧДІЕУ, 2001. — 455 с. 2. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / О. О. Терещенко. — К. : Вид-во КНЕУ, 2003. — 554 с. 3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. — 720 с. 4. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. — К. : Київський національний торговельно-економічний університет, 2002. 5. Собкова Н. Д. Концептуальні ознаки контролінгу у фінансовій системі України / Н. Д. Собкова // Формування ринкових відносин. — 2009. — № 2. — С. 17—22. 6. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. — К. : Знання, 2006. — 439 с. (Вища освіта XXI ст.).

Рецензент — Н. І. Передерієнко,
к.е.н., доцент, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 21.12.11